

# 経営強化指導計画の履行状況報告書

## 【釧路信用組合】



2021年6月

全国信用協同組合連合会

## 目 次

はじめに	・ ・ ・ ・ 1
1. 経営指導の進捗状況	・ ・ ・ ・ 2
(1) 経営の改善の目標を達成するための方策への指導	
(2) 従前の経営体制の見直しその他責任ある経営体制の確立に関する事項への指導	
(3) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他地域経済の活性化に資する方策への指導	
2. 経営指導体制の強化の進捗状況	・ ・ ・ ・ 7
3. 経営指導のための施策の進捗状況	・ ・ ・ ・ 8
(1) 経営強化計画の進捗管理	
(2) モニタリング、ヒアリング	
① オフサイト・モニタリング	
② 協議、ヒアリング	
③ 出向者協議会	
(3) 監査機構による検証・指導	
(4) 計画達成に必要な措置	
① 人的支援の実施	
② 事業再生支援へのサポート	
③ 資金運用サポートの実施	

## 【はじめに】

当会は、釧路信用組合が、地域の中小規模事業者や個人の皆様に対する資金供給を担う重要な金融機関であるという認識のもと、地域の中小規模事業者等に対する金融仲介機能をより一層発揮していくために、2014年12月に当会の資本増強支援を行うにあたり、財源面の支援として金融機能強化法を活用することにより、釧路信用組合の財務基盤について更なる強化を図りました。

こうした資本増強により、釧路信用組合が金融仲介機能の強化を図り、これまで以上に地域の中小規模事業者や個人の皆様に対する信用供与の維持・拡大と各種サービスの向上がなされるよう、信用組合業界の系統中央機関として、「経営強化指導計画」に基づく強力な指導や人材派遣を含め、釧路信用組合に対する全面的かつ万全な支援を行ってまいります。

## 1. 経営指導の進捗状況

### (1) 経営の改善の目標を達成するための方策への指導

経営改善の目標達成（各種リスク管理強化の状況を含む）のための方策については、経営強化計画に掲げる各種施策の実施により、財務・収益体質の改善・安定化が図られるよう、所管部である信組支援部経営指導監理課において、モニタリング、ヒアリング等を通じ、施策の実施状況を的確に把握し、実効性の分析・評価を行い、当会の経営陣に報告しております。

釧路信用組合への指導・助言にあたっては、双方向での議論を進め、着実な履行内容の確認、取り組みが不芳となった場合の要因分析を行っております。

また、当会の経営陣と釧路信用組合の経営陣との個別面談・協議による経営強化計画の検証と基本方針への指導・助言を行っております。

当会では、3か年の経営強化計画に対する各種サポートを含めたヒアリング等を実施（2020年4月から2021年5月末までに17回実施）し、経営の改善に向けた指導を以下のとおり行っておりまいりました。

#### ① ソリューション営業の実践による収益力の強化に向けた指導

##### a. 融資推進策

##### ア. 顧客情報管理・渉外行動管理方法の見直し

釧路信用組合では、2020年6月より「渉外活動記録管理表」（従来の管理資料を一元化したもの）を導入し、営業店の渉外活動状況を日次ベースで管理しております。渉外活動状況については、理事長以下全常勤役員が確認しており、取引先の課題・問題点・資金ニーズを迅速に把握し、その情報を共有することで本部と営業店の更なる連携強化が進み、ソリューション営業の実践につながっております。

また、資料一元化により営業店の作業負担軽減につながり、その分の余力取引先訪問へと注力することで更なる顧客データベース（情報管理）の充実が図られております。

##### イ. ターゲットの明確化

釧路信用組合では、重点推進先（既存融資先（コロナ支援対応先含む）、新規企業先、疎遠取引先等から選定）と与信管理先（経営改善支援先、要管理先及び破綻懸念先）を定め、営業店に対し、反復訪問を徹底させております。

ただし、重点推進先については、コロナ禍において取引先は依然予断を許さない状況が続いていることから、コロナ支援対応先（2021年3月末時点で全485先）へのアフターフォローと、コロナ支援未実施先へのアプローチを最優先に営業推進に取り組んでいく方針としております。なお、コロナ支援対応先のみならず、本来の融資推進スタンスを併進し、時節ごと又は経済動向に応じ期間を決め、組合全体として重点的に推進するターゲットを更に絞り込んだ先を最重点先（2021年3月末時点で全103先）として抽出し、本部と営業店が一体となり、ソリュ

ーション営業に取り組んでいくこととしております。

また、重点推進先および与信管理先に対する取組状況の管理徹底に向け、2020年6月から、「ソリューション営業実践報告書」を制定し、営業店より月2回報告を受けることで、営業活動の実態把握に努め、ソリューション営業の実践に向けた指導を実施しております。

営業推進に関しては、役員によるトップセールス活動を強化しており、2020年度は926件のセールスを実施しております。併せて、フィールドセールスにも取り組んでおり、2020年度は12回のフィールドセールスを実施し、新規取引開拓および職員のスキルアップに取り組んでおります。

#### ウ. 事業性融資推進策

釧路信用組合では、コロナ禍の影響を受けた取引先支援に積極的に取り組んでおり、2020年3月から2021年3月末までのコロナ関連融資は653件、9,382百万円となっております。また、釧路信用組合の取引先でコロナ禍を理由として倒産・廃業に至る事業者は発生しておりません。

今後、当面はコロナ禍対策に基づく制度融資、保証協会付融資の取り扱いを最優先に取り組むほか、ウィズコロナを見据え、経営改善支援や事業再生支援に向けた職員のスキルアップに努めることとしております。

具体的には、スキルアップに向け、2020年10月より、(株)ビズアップ総研が提供する金融機関向けeラーニング「e-JINZAI for finance」を役職員45名が受講しております。

#### エ. 消費性融資推進策

釧路信用組合では、2019年6月に桜ヶ岡支店内に開設した女性活躍推進室「しんくみローンプラザ」を2020年7月に本部へ移設し、活動範囲を釧路市内全域に拡大のうえ、電話セールスやポスティング活動を通して、ライフステージに合った個人融資の推進、個人取引のメイン化を進めております。2020年8月からは、しんくみローンプラザの職員について、時差出勤制を導入し、対話率の高い夕方以降の電話セールスを実施しております。

住宅ローンについては、2020年11月より、商品内容の改正（全国保障(株)付住宅ローンの分割保証料を一部釧路信用組合負担とする）を行い、他行競合商品との差別化を図ることで推進態勢を強化しております。

この結果、2020年度の取扱高は19件、301百万円となっており、2021年度も消費性融資推進の重点施策と位置付け、更なる推進に取り組んでいくこととしております。

カードローンについては、2020年10月より、新商品「随時返済型カ

ードローン」を導入し、消費性融資の残高増強および利回りの向上に取り組んでおります。

この結果、2020年度の新規獲得件数は687件となっており、2021年度も消費性融資の残高底上げと、貸出金利回りの上昇に向け、更なる推進に取り組んでいくこととしております。

## b. 内部管理・人材育成策

### ア. PDCAサイクルの徹底管理

釧路信用組合では、店舗評価の設定目標を経営強化計画の各施策とリンクづけし、店舗評価の設定目標をKPIとすることで目指すべき目標を明確にし、常勤役員・本部各部部長が出席して毎月開催する経営強化委員会においてKPIの達成状況を報告し、数値結果に基づいて、施策を取り組むうえでの課題・問題点、未達の場合の改善策を協議しております。

### イ. 人材育成、人事制度再構築

釧路信用組合では、職員の育成に向け、本部の各担当部等が講師となり年間計画を立て、担当部門別、階層別の勉強会を行い、正確なオペレーション、内部規程に沿った事務処理、業務知識のほか関係法令知識の向上に取り組んでおります。

令和2年度上期につきましては、融資や相続手続き等に係る勉強会を10回開催しております。

なお、外部研修については、コロナ禍の影響により、全て中止・見送りとなっておりますが、今後は、リモートで行われる勉強会の参加を検討しております。

当会としては、これらの取り組みを検証し、ソリューション営業の実践による収益力の強化に向けた取り組みが進んでいることを確認しております。今後も、引き続き、新型コロナウイルス感染症の影響を注視のうえ、地域の中小規模事業者への円滑な資金供給並びに一層の収益力強化が図られるよう指導・助言を行ってまいります。

## ② 業務の効率化・生産性の向上に向けた指導

### a. 釧路市内店舗の再構築

釧路信用組合では、事業性融資先が多く収益力の高い本店、西港支店、愛国支店、桂木支店、中標津支店に経営資源(人員)の集中化を図るべく、店舗の再編と店質の明確化を進めております。また、鳥取支店、桜ヶ岡支店、緑ヶ岡支店は、事業性融資をそれぞれの統括店に集約し個人向け取引を中心に活動する消費性融資中心店として、効率よく運営することを目指しております。そのため、人員が手薄となる昼時間帯の防犯リスクを回避し、少人数での営業を可能とするため2020年9月に昼休業を導入しております。

b. 不採算店舗の再編

2021年3月に網走支店を清里支店に統合（店舗内店舗化）し網走ブロックの再編を実施しております。また、不採算店舗については、釧路市内・地方を問わず、将来性を見据えた抜本的な対応（店舗機能の見直し、再編等）を進める方針となります。

c. 店質の明確化

釧路信用組合では、各営業店の特性を鑑み、事業性融資強化推進店・併進店・消費性融資中心店に区分け、店質に応じた目標を設定し、チーム一体となり各施策に取り組んでおります。

本店、愛国支店、中標津支店を中心とする各ブロックでは、統轄店長の采配でブロック内の人事異動を可能としており、地域・営業店の状況に応じた適材適所の人材配置を迅速に実施できる態勢を整備しております。

当会としては、これらの取り組みを検証し、店舗体制の再構築や不採算店舗の再編を通して、業務の効率化・生産性の向上に向けた対応が進んでいることを確認しております。今後も、一層の組織体制の強化や経営の効率化が図られるよう、引き続き指導してまいります。

③ 信用リスク管理の一層の強化に向けた指導

a. 信用リスクの削減

ア. 貸出審査体制の強化

釧路信用組合では、貸出審査体制の厳格化を図る観点から、大口融資案件（一組合員に対する貸出金1億円以上、又は未保全額3千万円以上）や債務者区分等を勘案した貸出・条件変更稟議について、本部各部長で構成される融資審議会を経て常務会で決定する体制とし、厳格な審査に努めております。2020年度については、11回の融資審議会を開催、13件の貸出内容についての審議を行っております。また、2021年3月には各営業店に対し、クレジットリミットの運用徹底について指導しております。今後も、強固な信用リスク管理体制を構築すべく、経営陣が率先して現状の管理体制を検証し、更なる貸出審査体制の強化策を検討するなど、新たな不良債権の発生抑制に取り組んでまいります。

イ. 経営改善支援を通じた不良債権の防止

経営改善が必要な企業に対して、事業性評価シートを活用し、事業再生支援室が営業店とともに経営改善支援先の問題点の洗出しや分析を行い、改善策を明確にするなどの支援を行っていくことで、不良債権の発生防止につなげております。特に重点的な対応が必要な取引先については、北海道中小企業再生支援協議会や外部コンサルタントといった外部機関との連携を図るなどして、財務状況の改善を図り、不良債権

化を未然に防止しております。

なお、2020年度時点で北海道中小企業再生支援協議会との連携により、1先のリスケジュール案件に取り組んでおります。

#### ウ. 不良債権の圧縮

不良債権比率の改善を図るため、事業年度当初に不良債権回収計画を作成し、月次単位で回収実績を取り纏め実績対比を分析するなど、進捗管理を徹底し不良債権の回収に努めております。また、償却や債権売却を進めるなど、大幅な削減に取り組んでおります。2020年度については618百万円の償却・債権売却を実施しており、不良債権比率も8.49%となっております。

今後こうした回収等を進めるほか、事業再生支援に伴う債務者区分のランクアップを図り、不良債権の一層の圧縮に努めてまいります。

#### b. 事業性評価シートの活用

釧路信用組合では、経営改善支援が必要と認められる先及び債務者区分に応じて管理が必要な先について、事業性評価シートを作成しております。

作成されたシートを対象先の支援ツールとして活用し、営業店と本部（事業再生支援室・経営相談支援室）が連携のもと経営改善支援を目的とした提案協議を行い、経営改善計画の策定等、債権の健全化（債務者区分のランクアップ）を目指し取り組んでおります。

当会としては、これらの取り組みを検証し、貸出審査体制の強化、不良債権の圧縮等により、信用リスク管理の一層の強化に向けた対応が進んでいることを確認しております。今後も、信用リスクの削減が図られるよう、引き続き指導してまいります。

### **(2) 従前の経営体制の見直しその他責任ある経営体制の確立に関する事項への指導**

当会では、釧路信用組合の責任ある経営体制の確立に向け、常勤役員の派遣を継続するとともに、組合役員や重要施策を担う所管部署長等との面談や監査機構監査等を通じて、ガバナンスやリスク管理態勢の強化に向けた指導・助言を行っております。

なお、3か年の経営強化計画に対する各種サポートを含めたヒアリング等を実施(2020年4月から2021年5月末までに17回実施)しており、今後も継続的に取り組むことで、体制強化に向けた対応を進めてまいります。

### **(3) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他地域経済の活性化に資する方策への指導**

釧路信用組合では、中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化と地域経済の活性化に資するため、経営強化計画において、「中小規模事業者向け



の貸出残高」及び「同貸出比率」並びに「経営改善支援等取組率」の数値目標を定めております。

釧路信用組合は、「顧客情報管理・渉外行動管理方法の見直し」、「ターゲットの明確化」等に取り組み、ソリューション営業の実践というビジネスモデルの構築を進めております。

これらの取り組みにより、2021年3月期の実績につきましては、中小規模事業者向け貸出残高は計画を2,961百万円、計画始期を3,420百万円上回っております。また、「同貸出比率」につきましても、計画を1.79ポイント、計画始期を2.24ポイント上回っており、残高・比率ともに計画を達成しております。

同様に、「経営改善支援等取組率」につきましても、計画と同値、計画始期を0.02ポイント上回っており、計画を達成しております。

当会では、釧路信用組合による中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化と地域経済の活性化に資するため、各施策の実施状況及び実績の把握に努めるとともに、他信用組合の成功事例の提供などを通じて、これまで以上に地域の中小規模事業者への円滑な資金供給や充実した金融サービスの実施が図られるよう指導・助言を行っております。

今後も計画達成に向け、各施策の進捗状況の確認を継続するとともに、各種ヒアリングを通じた課題・問題点の把握と改善に向けて時宜を得た提言を実施してまいります。

【中小規模事業者向け貸出等実績】

(単位：百万円、%)

	2020/3期 実績 (計画始期)	2021/3期			
		計画	実績	対計画比	対始期比
中小規模事業者 向け貸出残高	29,741	30,200	33,161	2,961	3,420
中小規模事業者 向け貸出比率	32.37	32.82	34.61	1.79	2.24
支援取組率	4.26	4.28	4.28	0.00	0.02

## 2. 経営指導体制の強化の進捗状況

当会では、公的資金を活用した資本支援先の事後管理にかかる所管部署を信組支援部経営指導監理課（課長以下5名）とし、本部各部や釧路信用組合の管轄営業店である札幌支店と連携して、ヒアリング、モニタリングやきめ細かな指導・助言を行っております。

加えて、信用組合に対するALM、リスク管理を含めた有価証券運用、収益力強化へのサポートとして、専門職員と連携した「信組サポート本部」により、更なる経営指導・支援体制の強化に取り組んでおります。

今後につきましても、各種ヒアリングの実施に加え、釧路信用組合から定期的に提出を受ける報告・資料の分析等を中心に、経営内容の把握、指導・助言を行ってまいりますとともに、分析手法の精緻化、他信用組合の成功事例の研究などを進め、引き続き経営指導の充実・強化に努めてまいります。

### 3. 経営指導のための施策の進捗状況

#### (1) 経営強化計画の進捗管理

当会は、2021年6月に釧路信用組合より経営強化計画履行状況報告(2021年3月末基準)の提出を受け、同報告書を精査し、計画の進捗状況等について把握・分析を行い、国に提出いたしました。

釧路信用組合が経営強化計画に掲げた主要施策については、概ね計画通りに取り組まれているものと認識しております。

2020年度は、経営の改善に係る数値目標である「コア業務純益」「業務粗利益経費率」につきましても、貸出金利回りの低下による貸出利息の減収により、いずれも計画を下回る結果となりましたが、計画始期よりそれぞれ改善が図られております。

#### 【コア業務純益等実績】

(単位：百万円、%)

	2020/3期 実績 (計画始期)	2021/3期			
		計画	実績	対計画比	対始期比
コア業務純益	54	68	60	△8	6
業務粗利益 経費率	80.62	79.40	79.50	0.10	△1.12

一方、中小規模事業者への信用供与の円滑化を図るための数値目標である「中小規模事業者向け貸出残高」及び「同貸出比率」、並びに地域経済の活性化を図るための数値目標である地域企業に対する「経営改善支援等取組率」については、いずれも計画を達成しております。

当会では、引き続き、釧路信用組合の中小規模事業者への信用供与の円滑化と併せ、収益確保に向けた取り組みを確認するとともに、計画達成に向けた指導・助言を行ってまいります。

#### (2) モニタリング、ヒアリング

##### ① オフサイト・モニタリング

当会は、釧路信用組合から定期的(日次、月次、半期、年次)に経営状況やリスク管理状況に関する各種データの提出を受け、状況把握に努

めるとともに、当会の各部署や関係機関との連携を図りながら、計画の達成に向けた指導・助言を行っております。

具体的には、日次で釧路信用組合の預金、貸出金の推移や現金、預け金等の状況を把握し、流動性の状況を検証しております。

有価証券運用については、釧路信用組合からの照会に対し当会の運用専門担当者が商品の特徴やリスクについてアドバイスしているほか、月次では、有価証券の種類別・保有区分別のポートフォリオを把握、半期ごとに評価損益及び感応度（リスク）を把握し、健全性確保の観点から自己資本に与える影響等について検証しております。

また、半期ごとに大口先や業種別の与信状況を把握し、金額の推移、保全やポートフォリオの状況等について検証を行っております。

なお、2020年3月期決算に係る資料については、同年8月に提供しており、2021年3月期決算に係る資料については、本年8月に提供を予定しております。このほか、マイナス金利政策、コロナ禍の影響を踏まえた収益の見通しについて、随時、情報提供しております。

当会では、引き続き、釧路信用組合における課題・問題点の早期発見と適切な対応を図るべく、定期的に経営状況、リスク管理状況に関する各種資料の提出を受けるとともに、所管部署ヒアリングや、出向者協議会を通じた、より深度ある実態把握や対策の立案、遂行、事後管理に基づく時宜に応じた適切な指導・助言等を行ってまいります。

## ② 協議、ヒアリング

当会では、定量的な経営状況把握（オフサイト・モニタリング）では掘みきれない経営上の課題・問題点等を定期的・階層別のヒアリング等の実施により把握し、適切な指導・助言を行うことにより計画の達成に向けた各種取り組みをサポートしております。

### a. トップとの協議

適宜、理事長をはじめとした当会の経営陣による釧路信用組合の経営陣との個別面談・協議を通じ、経営強化計画の検証や、基本方針にかかる指導・助言を実施いたします。

### b. 定期ヒアリング

定期的又は随時、当会役員・指導専担部署、管轄営業部店によるヒアリングを行い、経営強化計画の推進体制、進捗状況及び経営状況に関するヒアリングを実施し、現状の把握、問題点の共有化を行っており、2020年4月から2021年5月末までに13回のヒアリングを実施しております。

### c. 所管部署別ヒアリング

経営強化計画の主要施策（改善効果・目標の大きい施策）を担う所管部署別にヒアリングを行い、よりきめ細かな施策の履行・実効性確

保の検証強化を図るとともに、対象範囲が絞られたヒアリングの実施により、一層の深度ある検証・指導体制を強化しております。

当会では、今年度、営業推進部及び融資部に対し個別ヒアリングを通じて指導・助言を行っております。

今後におきましても、その他の部署も含め、継続的な所管部署別ヒアリングの実施による対応を図ってまいります。

#### d. 監査機構監査のフォローアップヒアリング

当会では、釧路信用組合に対し、監査機構監査の検証結果に係る対応状況について、ヒアリング及び資料徴求を行い、継続的な状況把握と課題に対する指導・助言の強化に努め、各種リスクの抑制を図っております。

これにより、監査機構監査時やヒアリング時等の時点对応に留まることのない、継続的に検証する体制を構築しております。

なお、2020年度は7月に監査機構監査を実施し、当該監査結果について検証を行い、改善に向けたアドバイスを行っております。

### ③ 出向者協議会

当会からの出向者と指導専担部署が適時に情報交換を行い、より深度ある現状把握・分析の実施と、施策の結果が捗々しくない場合の迅速かつ実情に応じた適切な対応を協議・指示するとともに、各種ヒアリングを通じて行った当会からの指導・助言内容の徹底が図られていることを確認することで、計画の実効性向上に努めております。

2020年4月から2021年5月末までに5回のヒアリングを実施しております。

### (3) 監査機構による検証・指導

当会では、釧路信用組合に対し、年1回、監査機構による監査を実施することとしております。

2020年度におきましては、7月に監査機構監査を実施し、当監査において、資産査定の確認や信用リスク、コロナ禍の影響等の検証を通じて、組合の経営実態の詳細な把握を行うとともに、経営改善に向けたアドバイスをしております。大口与信先の状況把握を含む資産状況の確認や信用リスク管理態勢等の検証を通じて、融資先に対するモニタリングの充実や再生支援の強化、反社対応の徹底、不良債権処理の推進等経営改善に向けた助言を行っております。

今後も引き続き、当該監査を通じ、釧路信用組合の経営実態の詳細な把握を行うとともに、経営改善に向けたアドバイスを図ってまいります。

### (4) 計画達成に必要な措置

#### ① 人的支援の実施

当会からの人的支援の実施につきましては、2019年6月より常務理事を出向派遣しており、釧路信用組合の経営体制の強化を図っております。

## ② 事業再生支援へのサポート

### a. 各関係団体との連携強化

中小規模事業者の事業再生及び地域経済の活性化に資するため、当会は各関係団体と連携し、釧路信用組合の事業再生支援の取り組みへのサポートを実施しております。

本年は8月に一般社団法人全国信用組合中央協会と連携のうえ、「新型コロナ対策資本性劣後ローン」に係る説明会を開催し、釧路信用組合の取り組みをサポートいたしました。

### b. 取引先の販路拡大へのサポート

釧路信用組合からの相談に応じ、取引先の販路開拓等に関する他の信用組合の取組事例等の提供や、他の信用組合との取引先に係る情報交流の仲介等を検討するなど、事業再生に向けた取り組みをサポートしてまいります。

なお、例年開催しておりました「しんくみ食のビジネスマッチング展」につきましては、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受け、本年は開催を中止しております。このため、新たに2020年5月より、新型コロナウイルス感染症の感染拡大で売上減少等の打撃を受けた事業者をクラウドファンディング「MOTTAINAI もっと」を通じて支援する「しんくみ新型コロナ対応事業者応援プロジェクト」（当会がクラウドファンディングの利用手数料を全額負担）を立ち上げ、取引先の販路拡大に向けたサポートに取り組んでおります。

### c. しんくみリカバリの活用

信組業界の再生ファンドである「しんくみリカバリ」を活用し、釧路信用組合の取引先の再生支援に向けての取り組みをサポートしてまいります。

## ③ 資金運用サポートの実施

釧路信用組合の資金運用をサポートするため、運用方針・計画の策定について指導・助言を実施するほか、個別銘柄の購入・売却等あたり随時相談に応じております。

また、必要に応じてALMに係るデータ整備や運営に関する指導・助言のほか、資金運用に係るトレーニーの受入等を実施し、リスク管理態勢及び人材育成の強化をサポートしてまいります。

加えて、2020年7月及び2021年2月には、当会資金運用部が中心となって資金運用会議を開催し、マーケット動向、当会の運用状況・方針、リスク管理等について説明、意見交換を実施しております。

【当会による主なサポート一覧（2020年度以降）】

取組施策	実施時期
<p>【人的サポート】 ○当会からの人材派遣（継続）</p>	2020年4月
<p>【資金運用サポート】 ○資金運用会議</p> <p>○有価証券運用方針等に係るアドバイス</p>	2020年7月 2021年2月 2020年9月
<p>【経営戦略サポート】 ○サイバーセキュリティに関する説明会</p>	2020年12月

以上